

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DALAM  
MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro)**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan  
Program Pascasarjana pada program Magister Manajemen  
Pascasarjana Universitas Diponegoro**

**Disusun Oleh :  
M U H A D I  
NIM. C4A005072**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2007**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	
<b>SERTIFIKASI</b> .....	
<b>PENGESAHAN TESIS</b> .....	
<b>ABSTRACT</b> .....	
<b>ABSTRAKSI</b> .....	
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	
<b>DAFTAR ISI</b> .....	
 <b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	7
1.3    Tujuan Penelitian .....	8
1.4    Manfaat Penelitian .....	9
 <b>BAB II    TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1    Konsep Dasar .....	10
2.1.1    Kinerja Karyawan .....	10
2.1.2    Komitmen Organisasional .....	12
2.1.3    Kepuasan Kerja .....	15
2.2    Penelitian Sebelumnya .....	18
2.2.1    Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan .....	18
2.2.2    Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional .....	19
2.2.3    Hubungan Komitmen pada Organisasi dengan	

	Kinerja Karyawan .....	20
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	23
2.4	Hipotesa .....	
2.5	Definisi Operasional .....	24
2.5.1	Kinerja Karyawan .....	24
2.5.2	Kepuasan Kerja .....	25
2.5.3	Komitmen Organisasional .....	26
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Jenis Data .....	28
3.2	Populasi dan Sampel .....	29
3.2.1	Populasi .....	29
3.2.2	Sampel .....	29
3.3	Metode Pengumpulan Data .....	32
3.4	Uji Validitas dan Reliabelitas .....	33
3.5	Teknik Analisis .....	33
 <b>BAB IV ANALISIS DATA</b>		
4.1	Data dan Deskriptif Responden .....	45
4.2	Proses dan Hasil Analisis Data .....	47
4.2.1	Proses Analisis Data .....	47
4.2.2	Analisis Faktor Konfrimatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ) .....	49
4.2.3	Structural Equation Modeling (SEM) .....	50
4.2.4	Evaluasi Normalitas Data .....	52
4.2.5	Evaluasi Outliers .....	53
4.2.5.1	<i>Univariate Outliers</i> .....	53
4.2.5.2	<i>Multivariate Outliers</i> .....	54
4.2.6	Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity ...	55

4.2.7	Pengujian terhadap Nilai Residual	55
4.2.8	<i>Uji Reliabilit dan Variance Extract</i>	56
4.2.8.1	<i>Uji Reliability</i>	56
4.2.8.2	<i>Variance Extract</i>	58
4.3	Pengujian Hipotesis	59
4.3.1	Pengujian Hipotesis I	60
4.3.2	Pengujian Hipotesis II	60
4.3.3	Pengujian Hipotesis III	60

## **BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

5.1	Pendahuluan	62
5.2	Kesimpulan Hipotesis	63
5.2.1	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	63
5.2.2	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional	64
5.2.3	Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan	65
5.3	Implikasi Teoritis	66
5.4	Implikasi Manajerial	67
5.5	Keterbatasan Penelitian	69
5.6	Agenda Penelitian Mendatang	70

## **DAFTAR REFERENSI**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

### **Daftar Quesioner**

### **Surat Ijin Penelitian**



### **Sertifikasi**

Saya Muhadi , yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.

M u h a d i

Agustus 2007

## KATA PENGANTAR

Dengan sepenuh hati saya tulus panjatkan syukur kepada Allah Swt yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah Nya , karena hanya dengan Ridlo Allah lah tesis yang berjudul “ **ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DALAM MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN** “ dapat diselesaikan .

Dalam kesempatan yang baik ini , saya menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini dan juga selama menempuh pendidikan di Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro , yaitu kepada ;

1. Bapak Direktur , Pembantu Direktur, Staf Ahli Program Pascasarjana Universitas Diponegoro yang telah memberi ijin dan memberikan dorongan untuk studi lanjut
2. Bapak Prof.Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Undip
3. Ibu Dr. Indi Djastuti,MS selaku Pembimbing Utama yang dengan sabar membimbing , memberi petunjuk teknis serta memberi kritik dan saran pada tesis ini
4. Ibu Dra.Intan Ratnawati,MSi selaku Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, juga dengan sabar membimbing , memberi kritik dan saran pada tesis ini
5. Bapak dan Ibu Dosen serta Pengelola Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah mendidik dan membimbing selama studi
6. Kedua orang tua yang telah memberikan dorongan dan semangat untuk tidak cepat menyerah dalam menghadapi tantangan

7. Istri dan anak-anakku yang tidak kalah pentingnya selalu mendampingi dan memberikan dorongan dalam penulisan tesis ini
8. Teman-teman sejawat / sekantor dan semua pihak yang telah membantu selama proses penyelesaian tesis ini

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tidak luput dari kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada , namun sumbangan pemikiran yang disampaikan mudah-mudahan membawa manfaat bersama.

Semarang, Agustus 2007

**M u h a d i**

## ABSTRAKSI

Obyek Penelitian ini adalah Universitas Diponegoro Semarang ( UNDIP ) yang menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan , untuk menjelaskan konsep variabel kepuasan kerja, mitmen organisasional dan kinerja karyawan maka telah dikembangkan berbagai model. Adapun tujuan penelitian ini untuk menentukan bagaimana model yang memberikan gambaran lebih tepat hubungan kausalitas antara kepuasan kerja , komitmen organisasional dan kinerja karyawan .

Populasi penelitian adalah karyawan / pegawai administrasi Universitas Diponegoro Semarang ( PNS ) , dengan metode pengambilan sampel *Purposive Sampling* sejumlah 130 responden yang didistribusikan , akan tetapi hanya 100 kuesioner yang dianalisis.

Analisis data penelitian yang dipergunakan adalah model persamaan struktural dengan program aplikasi AMOS untuk menguji 3 (tiga) hipotesis yang telah dikembangkan , hubungan yang telah dihipotesiskan merupakan hubungan kausal. Dan dari hasil hipotesis menunjukan bahwa 3 (tiga) hipotesis yang diajukan diterima hal ini berarti kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut dapat diketahui pula bahwa variabel yang berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan adalah variabel komitmen organisasional dan yang selanjutnya baru kepuasan kerja. Dengan demikian implikasi manajerial meliputi :

- Usaha untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan
- Usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	1	;	Kuesioner Penelitian
Lampiran	2	;	Surat Ijin Penelitian
Lampiran	1	;	<i>Print out Amos</i>

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di dalam dunia pemerintahan khususnya yang berkaitan dengan kepegawaian masalah komitmen seorang pegawai / karyawan menjadi suatu hal yang sangat penting karena mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan , sementara kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh banyak hal diantaranya komitmen organisasional dan kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan pendapat Baruch Yehuda, M Bilha dan Yeseph (1997).

Seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan pada suatu instansi atau organisasi mempunyai masalah yang sangat mendasar dimana seorang karyawan yang satu dengan yang lain tidak akan sama tingkat komitmen yang dimiliki. Komitmen organisasi pada karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja yang tinggi dan sekaligus dapat menurunkan tingkat absensi dan sebaliknya jika seorang karyawan memiliki tingkat komitmen rendah maka kinerjanya juga rendah (Nyhan,1999). Komitmen merupakan variabel yang dapat memprediksi secara teratur perilaku karyawan dalam kerja terutama diantaranya masalah absensi. Adapun hubungan yang mengatur antara komitmen dan kinerja telah dikemukakan oleh Benkhoff (1997) dalam argumentasinya yaitu bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja, tanpa memperhatikan komitmen karyawan pada organisasi maka kinerja akan memburuk dan pada akhirnya menjadi pemborosan yang sia-sia .

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja karyawan sebagaimana didefinisi berikut, kepuasan kerja karyawan adalah terpenuhi atau tidaknya keinginan mereka terhadap pekerjaan (Timmreck, 2001). Apabila dalam lingkungan kerja seorang karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan diantaranya peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri maka dapat dipastikan kinerja karyawan akan buruk. Untuk ini Robbin 1996 juga mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima. Sedangkan Nur Indriantoro dan Suwandi (1992) menemukan hasil yang konsisten dengan penelitian sebelumnya yaitu kepuasan kerja berkorelasi positif dengan komitmen organisasi.

Basset (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh fungsi dan kedudukan karyawan dalam organisasi dimana karyawan yang berkedudukan lebih tinggi merasa lebih puas karena mereka mempunyai otonomi yang lebih besar, pekerjaannya lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian adapun karyawan pada level bawah lebih besar kemungkinannya mengalami ketidakpuasan dan kebosanan karena pekerjaan yang kurang menantang dan tanggung jawabnya lebih kecil hal itu biasa terjadi pada karyawan pada level bawah yang berpendidikan tinggi yang memperoleh pekerjaan yang tidak sepadan dengan kemampuan keahliannya. Hal ini telah diperkuat oleh peneliti Blau (1967) dan Organ (1998) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja

mempengaruhi kinerja dengan asumsi bahwa karyawan akan memberikan yang terbaik bagi organisasi bila mereka juga memperoleh yang terbaik dari organisasi dimana mereka berkerja hal ini tentunya tidak hanya berlaku pada sektor swasta tetapi juga berlaku pada lingkungan pegawai negeri.

Sementara ketentuan yang berlaku di lingkungan pegawai negeri ada yang mendapatkan penilaian yang tidak tegas hal ini dikarenakan adanya aturan yang menetapkan kenaikan pangkat pegawai negeri yang ditetapkan selama 4 (empat) tahun sekali dan penilaian untuk kenaikan pangkat yang dimaksud adalah DP3 yaitu *Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan*( yang termuat dalam PP no. 26 tahun 2001), dimana DP3 lebih banyak menilai sikap dan bukannya kinerja sedangkan penilaian kinerja pegawai negeri yang lebih jelas belum diatur (W Setyaningsih,2003)

Universitas Diponegoro (Undip) adalah merupakan salah satu lembaga pendidikan tinggi pemerintah yang pelaksanaan tugasnya diatur dalam **Statuta** yaitu sebagai pedoman pelaksanaan tugas dan fungsi , memuat visi dan misi serta tujuan sebagaimana telah ditetapkan dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor 186/O/2002 tanggal 28 Oktober 2002 tentang Statuta Universitas Diponegoro, adapun visi yang diemban yaitu *“Ingin menjadikan Education University (Universitas Pendidikan) yang unggul di Indonesia dan kawasan Asia Pasifik pada tahun 2018”*. Sedangkan untuk lebih jelasnya juga dijabarkan dalam misi antara lain :

1. Menyelenggarakan proses pendidikan terbaik dan unggul dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian
2. Melaksanakan pengabdian dan publikasi ilmiah yang professional
3. Menyelenggarakan evaluasi untuk meningkatkan kualitas, otonomi, akuntabilitas dan akreditasi.

Sedangkan tujuan Universitas Diponegoro adalah *terciptanya proses Tri Dharma Perguruan Tinggi yang berkualitas dan menghasilkan lulusan yang mampu bersaing dalam pasar global*. Selanjutnya untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan tersebut Undip memerlukan unit-unit kerja penunjang yang mampu menyelenggarakan pendidikan tinggi secara utuh dan menyeluruh yang termuat dalam **Organisasi dan Tata Kerja (OTK) Undip** yang diatur berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0202/O/1995 dan nomor 0275/O/1996 tentang perubahannya. Untuk mencapai tujuan tersebut salah satu faktor yang mendukung yaitu dengan keberadaan **tenaga administrasi** yang dalam pelaksanaan tugasnya dikelompokkan menjadi dua yaitu *pejabat struktural dan non struktural* yang mempunyai 4 (empat) Kepala Biro yang sementara ini merupakan *jenjang jabatan tertinggi bagi tenaga administrasi*, kepala biro yang dimaksud adalah :

1. Kepala Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi
2. Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan
3. Kepala Biro Administrasi Akademik
4. Kepala Biro Administrasi Kemahasiswaan

Pengawai Administrasi dan pejabat struktural & non struktural di lingkungan Universitas Diponegoro dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Jumlah pejabat struktural dan non struktural Undip :**

No	Pejabat	Pria	Wanita	Prosentase (%)
1	Pejabat struktural	46	53	12
2	Non Struktural *	526	209	88
	Jumlah	572	262	100

\*) Diluar golongan I

**Tabel 1.2**  
**Jumlah pegawai administrasi (PNS) Undip :**

No	Golongan	Pria	Wanita	Prosentase (%)
1	IV	12	12	3
2	III	270	174	53
3	II	290	76	44
Jumlah		572	262	100

Sumber data : Bagian Kepegawaian BAUK Undip

Tabel 1.1 menggambarkan bahwa Universitas Diponegoro mempunyai pejabat struktural sebanyak 99 orang ( 12 %) terdiri dari 46 orang pria dan 53 orang wanita sedangkan non struktural sebanyak 735 orang (88 %) terdiri dari 526 orang pria dan 209 orang wanita .

Tabel 1.2 menggambarkan jumlah pegawai administrasi Universitas Diponegoro yang terbagi kedalam berbagai golongan yaitu 24 orang golongan IV (3%), 444 orang golongan III (53%), 366 orang golongan II (44%) sehingga jumlah total pegawai administrasi sebanyak 834 orang.

Dengan memperhatikan tabel di muka maka dapatlah diketahui bahwa kelompok pejabat struktural atau yang dikategorikan dengan kelompok pimpinan yang sebesar 99 orang, secara tidak langsung membawahi 735 orang artinya kelompok pimpinan tersebut mau tidak mau, suka tidak suka berkewajiban untuk memberikan pembinaan, arahan dan sekaligus instruksi / perintah pada bawahannya untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya tetapi dilapangan banyak permasalahan yang timbul karena tidak semua bawahan itu merasa puas dan tidak semua bawahan itu mempunyai komitmen yang baik sehingga pada akhirnya akan berpengaruh kinerja

Setelah memperhatikan hasil pengamatan dilapangan pada beberapa bagian atau unit dilingkungan Universitas Diponegoro maka dapat diangkat berbagai permasalahan yang mendasar **pertama** adanya pola kerja rutin hingga menimbulkan kebosanan dan kejenuhan, untuk mengurangi tingkat kebosanan dan kejenuhan tersebut Undip telah mengupayakan dan sekaligus menggulirkan *program rotasi* tetapi **program rotasi** pegawai non struktural yang selama ini berjalan belum maksimal karena baru berjalan satu kali yaitu dengan keluarnya SK Rektor No 2208/J07/KP/2004 tanggal 23 Agustus 2004 tentang Mutasi pegawai negeri sipil administrasi di lingkungan Undip, sedangkan untuk meningkatkan kinerja maka sangat dibutuhkan suasana yang nyaman dan mendukung serta jauh dari unsur kejenuhan / kebosanan , **kedua** lingkungan kerja yang kurang mendukung khususnya yang berkaitan dengan teknologi informasi hal ini bisa dilihat dari rencana pengelolaan *Sistem Informasi Manajemen* secara terpadu yang sampai saat ini belum

memadai dimana dengan sistem ini diharapkan dari masing-masing bagian/unit dapat mengakses data yang dibutuhkan secara *on line* sehingga dapat mendukung kelancaran dan efisiensi kerja yang pada akhirnya kinerja dapat ditingkatkan , **ketiga** sistem kenaikan pangkat reguler tiap 4 (empat) tahun sekali hal ini sesuai dengan **Peraturan Pemerintah No. 03 tahun 1980** yang diantaranya mengatur tentang Jenis-jenis kenaikan pangkat Pegawai Negeri, dengan sistem ini mengakibatkan komitmen pegawai menurun sehingga akan mempengaruhi kinerja, karena berasumsi bahwa sekecil apapun beban kerja yang dimiliki mereka tetap akan naik pangkat , sehingga penelitian ini menjadi relevan bagi Undip terutama dalam penyusunan *policy* yang sistematis dan terperinci untuk masa-masa yang akan datang. Mengingat pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan maka penelitian yang diangkat adalah “ Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan “.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan khususnya di lingkungan Universitas Diponegoro maka salah satu faktor yang dibutuhkan adalah pelayanan proses belajar mengajar yang baik sehingga dalam hal ini keberadaan karyawan administrasi sangat dibutuhkan dalam mendukung kegiatan proses belajar mengajar tersebut oleh karena itu kinerja seorang karyawan menjadi penting dalam mencapai keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan sehingga faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan administrasi perlu diperhatikan.



Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan kinerja adalah disamping tetap menjaga komitmen secara baik maka juga mengupayakan memelihara atau bahkan untuk meningkatkan kepuasan kerja karena kinerja karyawan akan meningkat apabila kepuasan karyawan terpenuhi hal ini sesuai pendapat dari Morrison (1997) yaitu karyawan akan memberikan yang terbaik apabila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari perusahaan. Oleh karena itu untuk mengetahui bagaimana faktor-faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempengaruhi kinerja karyawan maka perlu dilakukan penelitian terhadap Universitas Diponegoro Semarang. Adapun pertanyaan yang timbul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tujuan umum untuk mengatur pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan, selanjutnya secara terperinci bertujuan untuk :

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
3. Menganalisis dan membuktikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Memberikan bukti empiris pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan
2. Sebagai bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan organisasi terutama yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Menjadi masukan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Dasar**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Dalam konsep manajemen, manusia sebagai sumber daya dalam perusahaan/instansi diharapkan mampu untuk memanfaatkan dan meningkatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan konotasi yang menyenangkan, penuh tanggung rasa dan saling membangun. Memanfaatkan sumber daya manusia terkandung pengertian pembinaan struktur organisasi dan pengembangan mutu tenaga kerja baik secara aktual maupun potensial.

Kinerja tidak hanya merupakan produktifitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya , perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal peran seorang karyawan untuk meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi (Rich ,1997). Produktifitas tenaga kerja (kinerja) adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu, sedang peran serta tenaga kerja ialah penggunaan sumber daya secara efisiensi dan efektif. Sedangkan menurut Sager (1984) produktifitas tenaga kerja dipengaruhi oleh pendidikan, ketrampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, kesehatan, penghasilan, iklim kerja, iklim kerja dan lain-lain. Adapun Fox (1992) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi peningkatan produktifitas adalah keharmonisan

kondisi karyawan dan insentif keuangan yang universal, keharmonisan kondisi pekerjaan diantaranya saling ketergantungan manajer dan karyawan sedangkan insentif keuangan bagi karyawan adalah adanya unsur keadilan dalam gaji, upah, bonus yang diterima karyawan. Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa apabila kinerja karyawan atau individu-individu itu baik maka secara otomatis perform/kinerja organisasi juga baik yang pada akhirnya kepercayaan terhadap lembaga atau institusi semakin kuat (Vigoda-Gadot, Erran, 2003)

Kinerja juga diasumsikan dipengaruhi oleh faktor-faktor karakteristik struktural dan tugas seperti apakah karyawan mampu melaksanakan otonomi dan pengambilan keputusan yang diberikan oleh atasan dalam kerja mereka, apakah tugas-tugas mereka didefinisikan dengan jelas dan apakah kerja keras mereka mendapat penghargaan, ada beberapa dimensi yang bisa digunakan dalam menilai kinerja karyawan diantaranya (Simamora, 1997) :

1. Memikat dan mempertahankan orang-orang didalam organisasi, hal ini harus dievaluasi terhadap kehadiran karyawan seperti tingkat absensi, keterlambatan dan juga kemungkinan melakukan lembur
2. kerja yang dilakukan karyawan atas tugas yang telah dibebankan padanya, dia diandalkan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik
3. Perilaku inovatif dan spontan dalam menyelesaikan pekerja.

Kinerja karyawan menurut Podsakoff dkk (1998) dibagi menjadi dua bagian yaitu ;

1. In role performance adalah kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri secara efektifitas , volume penjualan , evaluasi menejerial dan hal-hal yang berhubungan dengan target yang harus dicapai
2. Extra role performance adalah kinerja yang berhubungan dengan perilaku prososial spontan dan kontekstual.

Sedangkan untuk kualitas dan kuantitas kerja didasarkan pada laporan yang bersangkutan yang didasarkan pada kinerja mereka dibandingkan dengan karyawan lain atas pekerjaan yang sama dan faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Benkhoff (1997) :

1. Kompetensi staff : membicarakan pendapat responden bagaimana rekan-rekan kerja saat ini
2. Kerjasama : menanyakan bagaimana kerjasama yang dilakukan bersama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Pengarahan dari atasan : membicarakan peranan penting seorang atasan terhadap kinerja karyawan .

### **2.1.2 Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya, komitmen organisasi juga menjadi indikator yang lebih baik bagi karyawan yang ingin tetap pada pekerjaannya atau ingin pindah ( Mc Neese-Smith, 1996). Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada dan sekaligus komitmen merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan

karyawan pada organisasi. Keterlibatan dan kesetiaan ini sangat dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan yang dibebankan pada karyawan sesuai dengan harapan mereka (Babakus,1996).

Romzek (1990), menyebutkan bahwa peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi motivasi dan kualitas pegawai yang bekerja disektor publik karena pelayanan publik membutuhkan tingkat komitmen yang baik apabila komitmen yang dimiliki seorang pegawai baik maka pelayanan publiknya juga baik begitu pula sebaliknya sedangkan pelayanan publik tersebut telah dipengaruhi oleh kultural yang ada ( Suleyman, Sozen, 2002 ). Sedang Meyer dan Allen, (1991) menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dimana untuk mencapai tujuan organisasi ini telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda, sehingga tuntutan tersebut diatas menjadi semakin mendesak pada saat fleksibilitas fiskal mulai menurun seperti sekarang ini, sementara manajer pada lingkungan pemerintah memiliki kemampuan yang sangat terbatas untuk memberikan penghargaan ekstrinsik seperti promosi dan kenaikan gaji / pangkat (Nyhan,2000).

Komitmen organisasi dapat dibedakan sifatnya menjadi 3 hal (Cheng & Kalleberg,1996) yaitu ;

1. Kemauan untuk melakukan usaha yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi
2. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi
3. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi

Nyhan juga menyatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi disamakan dengan motivasi untuk memberikan layanan terhadap masyarakat karena komitmen pada organisasi dianggap sebagai komponen yang sangat bernilai bagi efektifitas organisasi, meskipun begitu para pengambil kebijakan belum banyak memberikan perhatian bagi terciptanya langkah-langkah strategis untuk meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi juga belum ada kesadaran bahwa komitmen organisasi memegang peranan penting bagi kelangsungan suatu organisasi .

Image yang berkembang terhadap pemerintah atas ketidakefisienan dan adanya perubahan yang sistematis merupakan suatu hal yang sangat penting ,manajer pemerintah biasanya menghadapi permasalahan yang sangat kompleks sementara dana yang ada sangat terbatas disamping itu masyarakat mulai memiliki harapan yang tinggi terhadap kinerja pemerintah akibatnya para manajer harus terus menerus melakukan suatu usaha untuk menciptakan strategi yang bisa memotivasi pegawai.

Dengan motivasi tersebut diharapkan akan muncul peningkatan efektifitas dan produktifitas dalam unit kerja mereka . Beberapa ahli administrasi publik terkemuka mengutarakan suatu pandangan bahwa pembentukan komitmen organisasi merupakan kunci utama untuk menghadapi tantangan tersebut (Nachmias, 1985 ; Golembiewski, 1985), karenanya Perry (1990) menyarankan untuk meningkatkan komitmen organisasi agar terwujud peningkatan motivasi *public service* dan efektifitas organisasi ( Nyhan,1999).

Komitmen Organisasional dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya (Newstorm 1993)

Sementara komitmen pada organisasi berhubungan langsung dengan kinerja (Mowday, Porter, 1974) dan tingkat absensi (Koch & Steer, 1997) dan Benkhoff dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik, karena dia mengatakan bahwa pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan suatu kerugian (Benkhoff, 1997).

### **2.1.3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sebagai konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja, sementara kepuasan yang rendah pada organisasi adalah sebagai rangkaian penurunan moral organisasi dan meningkatnya absensi (Mathieu dan Hamel 1889), sedangkan (Chruden 1988) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu refleksi atas terpenuhinya kebutuhan dan keinginan individu yang didapat dari pekerjaannya. Selanjutnya Davis dan Newton (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai seperangkat peraturan yang menyangkut tentang perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan berhubungan dengan pekerjaan mereka, Pegawai yang bergabung dalam suatu organisasi akan membawa keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja (Meyer dan Tett 1993) sehingga kepuasan



kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul berkaitan dengan pekerjaan yang disediakan sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan kerja yang bersifat dinamik.

Untuk mencegah dan menanggulangi berbagai masalah karyawan atau pegawai maka Ostroff (1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan dan kondisi kerja yang baik mempunyai hubungan kerja yang signifikan dengan kinerja, selanjutnya karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya biasanya mereka bekerja lebih keras dan lebih baik dibanding dengan karyawan yang mengalami stress yang disebabkan dengan kondisi kerja yang tidak kondusif. Kepuasan kerja dan sikap karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaan dan melalui perilaku tersebut organisasi yang efektif dapat tercapai.

Sedangkan didalam lingkungan kerja ada 2 sisi yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut (Timmreck,2001) :

#### 1. Hubungan personal individu terhadap lingkungan kerja

Pekerjaan yang menjadi tanggung jawab keseharian adalah mungkin pekerjaan mudah dan menyenangkan namun apabila karyawan tidak mendapatkan perlakuan yang menyenangkan maka akan muncul ketidakpuasan tetapi sebaliknya walaupun pekerjaan itu merupakan pekerjaan yang berat dan membosankan namun bila karyawan diperlakukan dengan baik maka akan timbul kepuasan kerja pada karyawan.

## 2. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang dilakukan kadang-kadang dapat menimbulkan kebosanan/stress atau biasa-biasa saja bahkan bisa jadi pekerjaan itu sulit dilakukan dan terlalu menuntut ketahanan fisik sehingga dapat menimbulkan kejenuhan dan kebosanan.

Sementara pengukuran terhadap kepuasan kerja yang dilakukan (Testa, 1998) dalam penelitiannya dibagi menjadi tiga bagian :

- a. Hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti visi dan tujuan, keadilan kebijakan perusahaan, kepedulian perusahaan terhadap karyawan
- b. Hal-hal yang berhubungan dengan atasan seperti usaha atasan dalam memotivasi karyawan, metode yang digunakan dalam mengkritik , cara atasan memberikan contoh dalam melakukan pekerjaan
- c. Hal-hal yang berhubungan dengan fasilitas pada lingkungan kerja .

Menurut pendapat Sherman Bohlander C (1988) menyatakan bahwa kondisi kerja yang kondusif adalah

- a. Pekerjaan yang menantang dan bisa dicapai dengan sukses
- b. Tidak terlalu melelahkan fisik
- c. Percaya diri yang tinggi
- d. Ketertarikan secara personal terhadap pekerjaan
- e. Kondisi kerja yang memenuhi kebutuhan fisik dan memudahkan meraih prestasi sesuai sasaran yang dicapai
- f. Penghargaan bagi kinerja yang sejalan dengan aspirasi

g. Hal-hal lain dalam pekerjaan yang membantu karyawan mendapatkan nilai (promosi, pekerjaan dan gaji)

Peran atasan terhadap kepuasan karyawan adalah dalam pengawasan karena pengawasan atasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja sehingga penghargaan atas kinerja yang baik perlu diberikan (Noe,1994).

## **2.2. Penelitian Sebelumnya**

### **2.2.1 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja biasanya terjadi pada tingkatan tertentu atau pada keadaan dan posisi tertentu (Petty, Mc Gee dan Gavederl 1984) hubungan ini terjadi pada orang-orang yang berada pada level manajer (Morrison,1997).

Ada beberapa peneliti yang berpendapat bahwa hubungan kepuasan kerja dan kinerja justru terjadi sebaliknya dimana kinerja yang baik karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif perhatian lebih dari atasan sehingga penghargaan tersebut mendorong terjadinya kepuasan kerja (Chruden,1998). Dengan melihat pendapat peneliti diatas yang terjadi perbedaan maka hal ini telah dijawab oleh seorang peneliti yang menyatakan bahwa kinerja dibedakan menjadi dua bagian yaitu *In role* dan *exta role performance* dimana *in role performance* adalah kinerja yang mempengaruhi (antecedent) kepuasan kerja sedangkan *ektra role performance* adalah kinerja yang dipengaruhi (consequence) oleh kepuasan kerja oleh karena itu pendapat peneliti terdahulu tentang apakah kepuasan kerja dipengaruhi atau

mempengaruhi kinerja semuanya dianggap benar tergantung dari kinerja mana yang menjadikan variabel (Mac Kenzie 1998) atau dapat dikatakan pula bahwa karyawan dengan memberikan yang terbaik bagi organisasi bila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja (Morrison,1997)

Dengan melihat uraian diatas maka dapat diajukan hipotesis (H1) : *kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.*

### **2.2.2 Hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional**

Para ahli terdahulu telah menyatakan dalam penelitiannya bahwa apabila seseorang merasa telah terpenuhinya semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya, hal ini sesuai pendapat dari Luthan (1995) dan Ganzach (1998) yang menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji/bayaran, kesempatan dapat promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik, sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasi. Tetapi ada juga bukti empiris yang lainya menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dimana penelitian yang dilakukan antara kedua variabel tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten William (1986) dan Mathieu (1988).

Para peneliti yang lain telah menemukan hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten misalnya seperti yang

disampaikan Mathieu (1988), Price dan Mueller (1986) mereka menyatakan kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasi dan sebaliknya komitmen organisasi telah mendahului kepuasan kerja sesuai pendapat dari Bateman dan Strasser (1984) sehingga penelitian yang menguji hubungan tingkat kepuasan kerja dalam peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu topik yang menarik dan mempunyai banyak kegunaanya, untuk merekonsiliasi temuan yang saling bertentangan maka Ferris (1981) menyatakan bahwa sifat dari komitmen organisasional dapat berubah sepanjang waktu.

Sedangkan Fraser (1983) menyimpulkan bahwa pekerja diperkotaan pada umumnya menginginkan pekerjaan yang menarik dan memuaskan, gaji yang tinggi, kondisi kerja yang nyaman, rekan kerja yang ramah dan menyenangkan tetapi ada pula yang menyebutkan alasan utama memilih organisasi untuk tempat bekerja karena adanya hubungan kerja yang baik dan nama baik perusahaan.

Dengan melihat keterangan diatas maka dapat diajukan hipotesis (H2) : *kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi*

### **2.2.3 Hubungan Komitmen pada organisasi dengan kinerja karyawan**

Dalam penelitian terdahulu seperti yang disampaikan oleh Bill, Fullagar dan Clive (1982) telah menguji penelitian dengan memprediksi komitmen karyawan terhadap organisasi dan serikat pekerja studi ini didasarkan pada penelitian Porter dan Steers (1992) yaitu Peranan komitmen organisasi pada perusahaan dan serikat pekerja, data diambil dari 100 karyawan yang menjadi anggota serikat pekerja dan

diolah dengan analisis *regresi* , Hasil penelitian ini menunjukan masa keanggotaan serikat pekerja merupakan karakteristik yang signifikan untuk memprediksi komitmen karyawan terhadap organisasi dan serikat pekerja. Adapun Boulian dan Mowday (1974) telah menyatakan bahwa refleksi kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, jika komitmen karyawan terhadap organisasinya tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan kalau komitmen karyawan ini rendah maka pengaruh terhadap kinerja juga rendah bahkan dapat mengakibatkan munculnya keinginan untuk keluar ( Mac Kenzie,1998). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Benkhoff ( 1997) adalah bahwa hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dan kinerja menunjukan hasil yang signifikan antara keduanya. Tetapi ada juga yang mengatakan bahwa komitmen pada organisasi bisa merupakan konsekuensi atau *antecedent* dari kinerja.

Penelitian yang dilakukan Porter dan Steer (1982) juga menyatakan bahwa orang yang berkomitmen dengan organisasi ialah orang yang bersedia untuk memberikan sesuatu dari dirinya sebagai kontribusi bagi kebaikan organisasi jadi komitmen pada organisasi mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan uraian diatas hipotesis yang dapat diajukan (H3) : *Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan*

**Tabel : 2.1**  
**Ringkasan Peneliti Terdahulu**

No	Peneliti	Topik	Alat Analisis	Hasil
1	Ardi Parminto 1991	Faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Regresi linier berganda	Faktor kepuasan kerja yg terdiri dari variabel gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, kondisi kerja & motivasi
2	Bilha M, Yehuda B 1997	Kausalitas antara work centrality kepuaan kerja, kebutuhan prestasi, komitmen organisasi, upah, karier dan kinerja	Path Analisis	Komitmen organisasi, perenc. Karir dan upah, dipengaruhi oleh centrality, kepuasan kerja tidak menghasilkan work centrality
3	Dwi Maryani, bambang 2001	Studi empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Regresi	Kepuasan kerja mempunyai hubungan yg signifikan terhadap kinerja individual
4	E Rosyana P 2001	Pengaruh faktor motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Regresi	Faktor motivasi kerja seperti gaji, promosi, lingkungan kerja, keamanan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5	Alpander ,1990	Komitmen dan kepuasan kerja	Pearson Corellation	Semua faktor interinsik (melekat) dari kepuasan kerja ( <i>skill variety, task completion, task signifikan. Feed back, advancement, personal growth</i> ) punya korelasi positif yg signifikan dgn komitmen organisasi
6	Judge Walanabe (1993)	Kepuasan kerja dan kepuasan hidup	Lisrel 7 covarian structural model	Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan hidup
7	Mark E, Emmert & Walied (1992)	Public sector professional he effect of public sector jobs on motivation, job satisfaction and work involvement	Regresi	Publik sektor profesional dan rendahnya dorongan kerja /keterlibatan kerja dari kerja lapangan

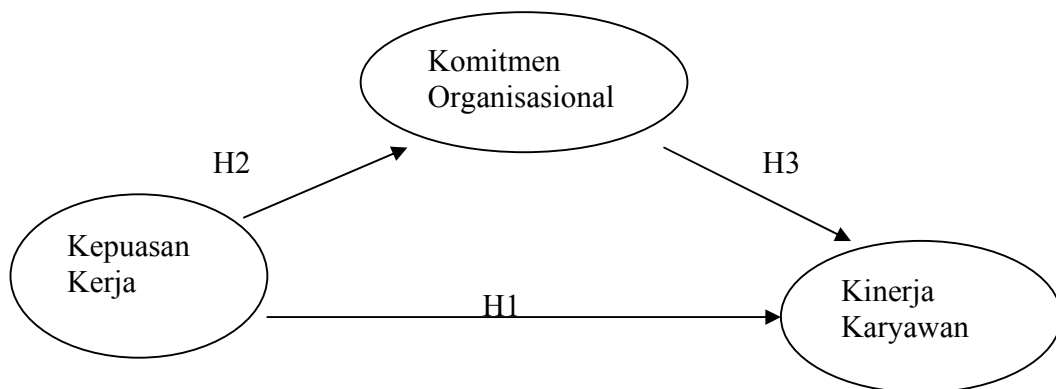
Sumber: berbagai jurnal dan tesis

### 2.3. Kerangka Pemikiran Penelitian

Uraian pemikiran yang telah disampaikan diatas memberikan landasan dan arah untuk menuju pada penyusunan kerangka pemikiran teoritis, berikut ini kerangka pemikiran teoritis yang dimaksud :

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pikir Penelitian**



Sumber : Dikembangkan untuk tesis



## 2.4. Hipotesis

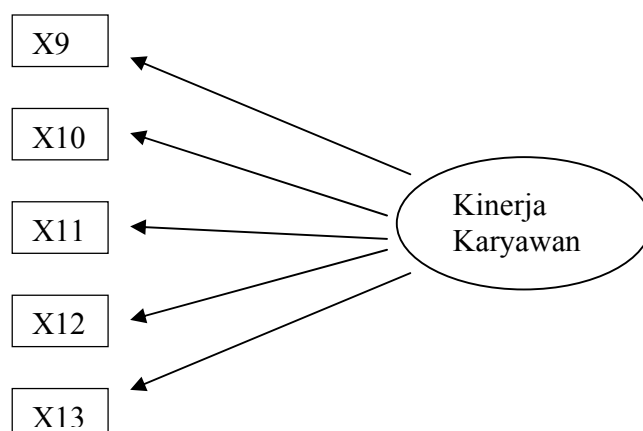
- H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
- H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional
- H3 : Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

## 2.5. Definisi Operasional

### 2.5.1 Kinerja Karyawan

Kinerja seseorang karyawan merupakan kesuksesan orang dalam melaksanakan suatu pekerjaan , kinerja pada prinsip adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu ( As'ad,1995) dan J Bernadin (1994) menyampaikan ada beberapa kriteria yang dipakai untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian.

**Gambar 2.2**  
**Indikator Kinerja Karyawan**



**Keterangan :**

X9 : Ketepatan waktu

X10 : Kualitas

X11 : Kuantitas

X12 : Kemandirian

X13 : Efektifitas

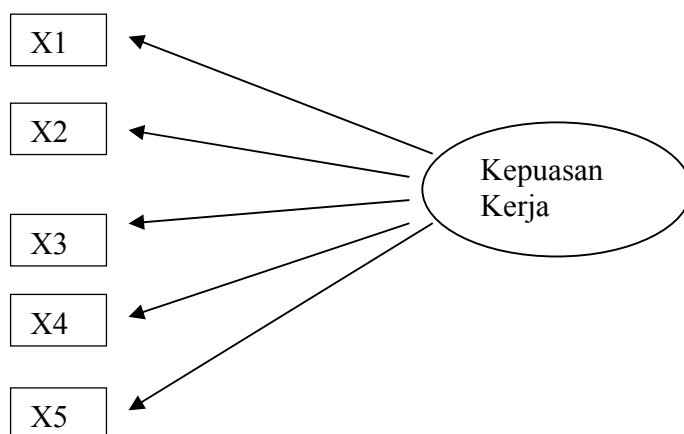
**2.5.2. Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan dan pekerjaan dalam suatu organisasi, Robbin, (1996)

Sedangkan indikator kepuasan kerja adalah :

- Kepuasan kerja sebagai respon emosional terhadap situasi kerja ( kondisi kerja itu sendiri)
- Hasil kerja yang diperoleh atau yang diharapkan (pendapatan, promosi )
- Kepuasan kerja mempresentasikan beberapa sikap yang merupakan sumber kepuasan kerja (hubungan kerja dengan atasan, rekan kerja)

**Gambar 2.3**  
**Indikator Kepuasan kerja**



Keterangan =

- X1 : Kepuasan terhadap atasan
- X2 : Kepuasan terhadap rekan kerja
- X3 : Kepuasan terhadap pekerjaan
- X4 : Kepuasan terhadap peluang promosi
- X5 : Kepuasan terhadap pendapatan

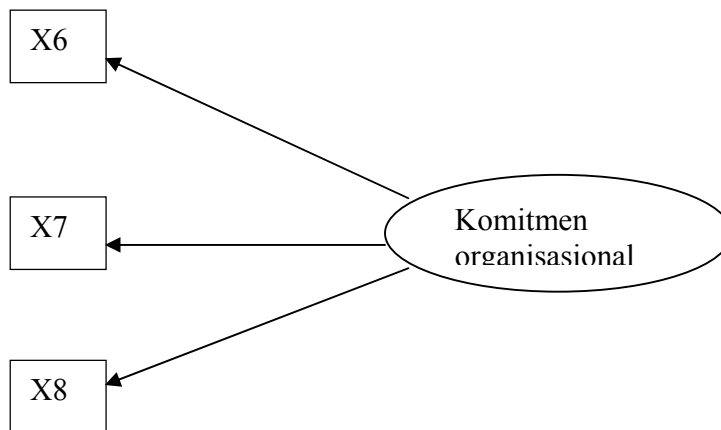
### **2.5.3 Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasi ialah kedekatan karyawan dengan organisasi dimana mereka berada (Lanschinger,2001) ada juga yang menyatakan komitmen adalah keterlibatan & kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Babakus,1996) sedangkan Meyer dan Allen (1991,1997, dalam F Mas'ud, 2002) menyatakan bahwa komitmen dibentuk oleh tiga indikator sebagai berikut :

- Komitmen Afektif (*affective commitment*) dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal bekerja diperusahaan, ini merupakan keterikatan emosional atau psikologis kepada organisasi
- Komitmen Kontinuen (*continuence commitment*) dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal bekerja diperusahaan. Karyawan ini merasa terjerat dengan perusahaan karena kurang punya ketrampilan/skills, atau tidak ada kesempatan untuk pindah, atau menerima gaji yang tinggi dan lain sebagainya

- Komitmen Normatif (*normative commitment*) dimana karyawan merasa seharusnya tetap tinggal bekerja dalam perusahaan dan merasa mempunyai kewajiban yang seharusnya dilakukan.

**Gambar 2.4**  
**Indikator Komitmen Organisasi**



Keterangan =

X6 : Afektif

X7 : Continuan

X8 : Normatif

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Dalam suatu penelitian ilmiah metode penelitian merupakan hal yang sangat penting karena berhasil tidaknya suatu penelitian dalam upaya pengujian kebenaran suatu hipotesis tergantung kepada metode yang telah digunakan. Dalam penelitian ini digali pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan administrasi Universitas Diponegoro.

#### **3.1 . Jenis data**

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (data yang bersifat personal/perorangan) karena berupa sikap, opini, pengalaman atau karakteristik seorang atau sekelompok orang, sedangkan jenis data yang digunakan adalah *data primer* dimana data diperoleh langsung dari sumber data tanpa melalui perantara yaitu dengan mengambil data dari responden dan juga menggunakan *data sekunder* (data pendukung) yaitu data yang didapat tidak secara langsung atau data yang telah diolah oleh pihak lain (Nur Indriantoro,1999).

### **3.2. Populasi dan sampel**

#### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah sekelompok orang kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu, anggota populasi disebut elemen populasi Nur Indriantoro (1987). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan administrasi Universitas Diponegoro Semarang yang berjumlah kurang lebih 834 orang .

#### **3.2.2 Sampel**

Untuk melakukan penelitian seorang peneliti dapat meneliti sebagian (sampel) atau seluruhnya (sensus) Nur Indriantoro (1987). Penelitian tersebut menggunakan sampel atau sebagian elemen populasi yang akan mewakili pendapat dari seluruh populasi.

Sedangkan metode pemilihan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel yang telah ditentukan kriterianya adapun kriteria subyek yang dipakai ialah :

1. Pegawai administrasi yang berstatus pegawai negeri sipil di Undip
2. Pegawai yang bergolongan II ke atas
3. Memiliki masa kerja 5 tahun ke atas

Pedoman yang dipergunakan dalam parameter yang telah diestimasikan adalah 5-10 kali, hal ini sesuai pendapat dari Heir (1995) karena indikator yang digunakan sebanyak 13 maka sampel yang dipergunakan antara 65 sampai dengan 130 orang, Adapun untuk jumlah sampel yang digunakan penelitian adalah 130 responden dan sebagai perwakilan golongan dilakukan pembagian secara proposional dengan pengambilan sampel *Accidental Sampling* (pengambilan sampel secara kebetulan) dengan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Jumlah per golongan}}{\text{Jumlah populasi}} \times 100 \%$$

**Tabel 3.1**  
**Perhitungan Sampel**

Unit	Jumlah	Sampel
1. Fakultas		
Gol IV	8	$8 / 834 \times 130 = 1$
Gol III	268	$268 / 834 \times 130 = 42$
Gol II	245	$245 / 834 \times 130 = 38$
2. Lembaga / UPT		
Gol IV	4	$4 / 834 \times 130 = 1$
Gol III	45	$45 / 834 \times 130 = 7$
Gol II	28	$28 / 834 \times 130 = 4$
3. Kantor Pusat		
Gol IV	12	$12 / 834 \times 130 = 2$
Gol III	131	$131 / 834 \times 130 = 20$
Gol II	93	$93 / 834 \times 130 = 15$
Jumlah	834	130

Sumber Data : Bagian Kepegawaian BAUK UNDIP

Tabel 3.1 menggambarkan jumlah perhitungan sampel yang akan dipergunakan sebagai responden yaitu sebesar 130 responden yang terbagi dalam berbagai golongan berturut-turut dari golongan II, III, IV yaitu Fakultas terdiri dari 38 orang, 42 orang, 1 orang sedang Lembaga/UPT terdiri 4 orang, 7 orang, 1 orang adapun kantor pusat terdiri 15 orang, 20 orang dan 2 orang.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner yang kemudian dikumpulkan dan diolah dimana kuesioner ini berisi pertanyaan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari faktor komitmen pada organisasi, , kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Pertanyaan dalam kuesioner diuji dengan menggunakan skala Likert 1-5 hal ini untuk mendapatkan data yang bersifat internal dan diberi skor sebagai berikut :

4. Skala 1 menunjukkan respon sangat tidak setuju
5. Skala 2 menunjukkan respon tidak setuju
6. Skala 3 menunjukkan respon tidak berpendapat
7. Skala 4 menunjukkan respon setuju
8. Skala 5 menunjukkan respon sangat setuju

Untuk ketepatan pernyataan agar data yang terkumpul mengarah tepat pada model maka dilakukan uji reliabilitas dan uji validitas.



### 3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

*Validitas* adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melaksanakan fungsi ukurnya, sehingga suatu alat ukur dikatakan memiliki validitas tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksudnya sedangkan *Reliabilitas* adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel / konstruk. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan *one shot* dimana pengukuran dilakukan hanya sekali yang kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0.60$  (Nunnally, 1969).

### 3.5. Teknik analisis

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan alat analisis SEM dimana untuk menggunakan alat ini diperlukan bantuan program AMOS, hasil analisis berupa statistik deskriptif, uji kualitas data dengan SPSS. Alasan penggunaan SEM karena alat ini mampu menganalisis multivariate secara bersamaan sedangkan tujuan penggunaan teknik multivariate adalah untuk memperluas kemampuan dalam menerangkan penelitian dan juga mencapai efisiensi statistik dengan keunggulan yang dimiliki SEM yaitu :

9. Mempunyai metode yang jelas tentang hubungan antar multi *relationships* secara simultan dengan cepat

10. Mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan secara komprehensif yang membuat peralihan dari *exploratory* ke *explanatory* (Hair, 1995).

Alat analisis SEM yang digunakan untuk menguji data dan model penelitian terdiri dari beberapa pengujian yaitu :

a. Pengujian data

Uji normalitas *Univariat* dan *Multivariat* : untuk menguji apakah data penelitian bersifat normal secara *univariat* dan *multivariat*

Uji *Outliers* : untuk menguji apakah data penelitian terdapat data ekstrim

Uji Korelasi / Kovarians : untuk menguji apakah terdapat multikolienaritas atau singularitas pada masing-masing variabel

b. Pengujian model penelitian

Model pengukuran (*measurement model*) : variabel-variabel penelitian akan diuji undimensionalitasnya dalam membentuk suatu laten variabel

Model struktural ( *Structural model* ) : model penelitian akan diukur hubungan sebab akibat yang terjadi melalui pengujian *goodness of fit* serta beberapa justifikasi yang terdapat pada model.

Adapun untuk pengembangan model SEM yang lengkap perlu langkah sebagai berikut :

## **1 Pengembangan model teoritis**

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dilakukan dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Karena tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand, 2000).

## **2 Memilih Matrik Input dan Estimasi Model**

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matrik kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matrik kovarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, dikarenakan *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matrik korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000). Pada penelitian ini matrik *input*-nya adalah matrik kovarian yang ukuran sampel minumannya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimastion* (ML). penggunaan sampel 100 responden dikarenakan ukuran sampel yang representative berkisar antara 100-200 responden (Hair, 1995) muncul ukuran 100 berasal dari perhitungan sampel minimum adalah

sebanyak lima observasi untuk setiap *parameter* yang *diestimasi*. Sehingga dengan batasan tersebut, bila *parameter* yang *diestimasi* berjumlah 20 maka jumlah sampel minimumnya adalah sebanyak 100.

### **3 Meneliti Munculnya Masalah Identifikasi**

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, 2000) :

- a. Dengan *starting value* yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah indentifikasi.
- b. Model diestimasi dan angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *overall fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah identifikasi.

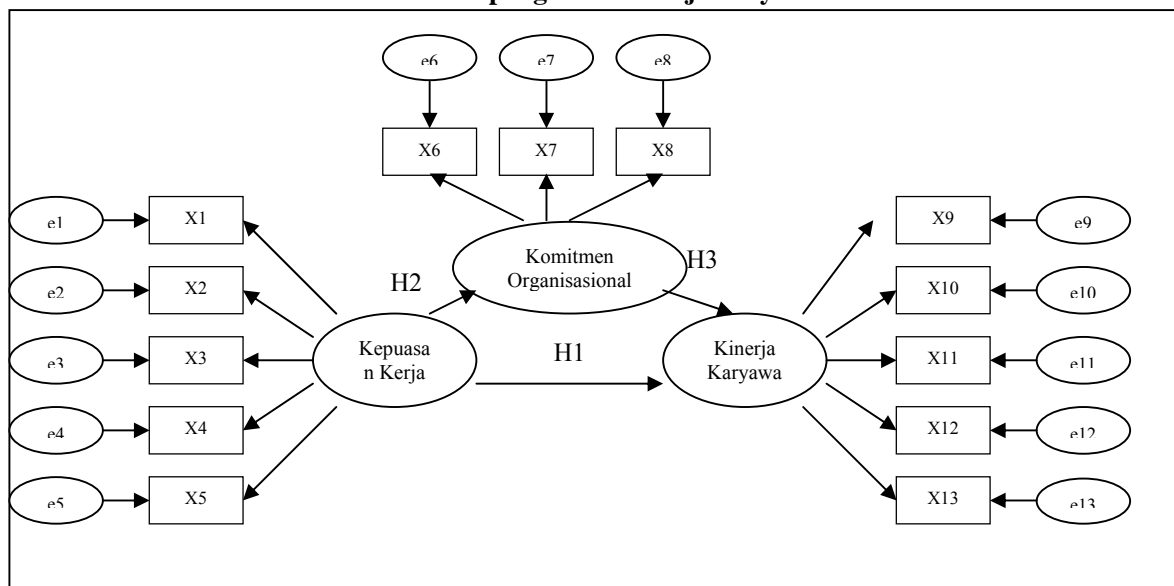
### **4 Membentuk Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang

lurus menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen, adapun pengembangan diagram alur dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

**Gambar 3.1**  
**Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan**



Sumber : dikembangkan untuk tesis

## 5 Merubah Diagram Alur ke dalam Persamaan Terstruktur

Untuk tahap ini persamaan yang dibangun dari diagram alur terdiri dari beberapa hal yaitu :

- Persamaan struktural ( *Structural Equations* ) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk yang pada dasarnya disusun dengan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel eksogen} + \text{error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran yang ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar variabel. Adapun dalam penelitian ini yang merupakan latent variabel endogen adalah komitmen dan kinerja karyawan sedang yang menjadi variabel eksogen adalah kepuasan kerja. Persamaan tersebut dapat dilihat pada tabel gambar 3.3

Keterangan :

### **Kepuasan kerja ;**

Kepuasan terhadap Atasan	X1
Kepuasan terhadap Rekan kerja	X2
Kepuasan terhadap Pekerjaan	X3
Kepuasan terhadap Peluang promosi	X4
Kepuasan terhadap Pendapatan/gaji	X5

### **Komitmen organisasional ;**

Komitmen Afektif	X6
Komitmen Continun	X7
Komitmen Normatif	X8

### **Kinerja karyawan ;**

Ketepatan waktu	X9
Kualitas	X10
Kuantitas	X11
Kemandirian	X12
Efektifitas	X13

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran**

Konsep Endogen	Konsep Eksogen
$X6 = \lambda6 \text{ komitmen organisasional} + e6$	$X1 = \lambda1 \text{ kepuasan kerja} + e1$
$X7 = \lambda7 \text{ komitmen organisasional} + e7$	$X2 = \lambda2 \text{ kepuasan kerja} + e2$
$X8 = \lambda8 \text{ komitmen organisasional} + e8$	$X3 = \lambda3 \text{ kepuasan kerja} + e3$
$X9 = \lambda9 \text{ kinerja karyawan} + e9$	$X4 = \lambda4 \text{ kepuasan kerja} + e4$
$X10 = \lambda10 \text{ kinerja karyawan} + e10$	$X5 = \lambda5 \text{ kepuasan kerja} + e5$
$X11 = \lambda11 \text{ kinerja karyawan} + e11$	
$X12 = \lambda12 \text{ kinerja karyawan} + e12$	
$X13 = \lambda13 \text{ kinerja karyawan} + e13$	

Sumber : dikembangkan untuk tesis

#### Model Struktural

**Komitmen Organisasional =  $y1$  kepuasan kerja +  $z1$**

**Kinerja karyawan =  $B1$  kepuasan kerja +  $B2$  komitmen organisasional +  $z2$**

## 6 Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Hal pertama yang dilakukan adalah bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM (Ferdinand, 2000), yaitu :

1. Ukuran sampel minimum adalah 100 yang diperoleh dari perhitungan lima observasi untuk setiap *parameter yang diestimasi*. Sehingga apabila model yang dikembangkan memiliki 20 *parameter yang diestimasi*, maka jumlah minimal sampel adalah 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas. Pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji linearitas melalui *scatterplots* dari data melalui pemilihan pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya Linearitas.
3. *Outliers*, adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. Kemudian *outliers* diketahui melalui empat kategori :
  - a. *Outliers* muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam *entry* data ataupun karena kesalahan mengkode data.
  - b. *Outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil data yang dimiliki lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.



- c* .*Outliers* muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
- d* .*Outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variable yang lainnya, memunculkan kombinasi yang tidak lazim atau sangat ekstrim, dan hal ini disebut dengan *multivariate outliers*.

4. Mendeteksi kemunculan multikolinearitas atau singularitas dari determinan matrik kovarian. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variable yang menyebabkan hal tersebut.

Adapun Model yang mempunyai tingkat kebaikan model ( goodness ) adalah model yang signifikan berdasarkan beberapa pengukuran yaitu :

#### **- Chi - Square**

Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *chi-square* yang rendah. Semakin kecil nilai *chi-square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0,005$  atau  $p > 0,10$  ( Hulland dalam Ferdinan, 2000 )

**- RMSEA ( *The root mean square error of approximation* )**

Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al , 1995) Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Brown e & Cudeck, 1993 dalam Agusty, 2000)

**- GFI ( *Goodness of fit index* )**

GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*, Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi ( Agusty,2000 ).

**- AGFI ( *Adjusted Goodness of Fit Index* )**

AGFI adalah tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI mempunyai nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Ferdinand,2000)

- **CMIN / DF** ( *Minimum Discrepancy Function* )

Nilai CMIN/DF adalah statistik *chi square* (X<sup>2</sup>) dibagi dengan *degree of freedom*-nya sehingga disebut juga dengan *chi square* (X<sup>2</sup>) relatif. Nilai *chi square* kurang dari 2,0 atau bahkan kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

- **TLI** ( *Tucker Lewis Index* )

TLI adalah merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model* . Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimaanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0.95$  (Hair dkk,1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan model yang semakin baik.

- **CFI** ( *Comparative Fit Index* )

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai 0 – 1 dimana semakin mendekati 1 menandakan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997) nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$

## **7. Interpretasi dan Modifikasi Model**

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair, 1995). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Dalam bab ini akan disajikan gambaran umum obyek penelitian, proses dan analisis data serta pengujian hipotesa yang kemudian diakhiri dengan kesimpulan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah confirmatory faktor analysis dan full model dari Structural Equation Model (SEM) yang menjadi tahapan berikutnya sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis diatas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti pada bab-bab sebelumnya . Tahapan pembentukan persamaan struktural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Pada bab ini teknik confirmatory factor analysis menjadi awal pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis hipotesis penelitian.

#### **4.1 Gambaran Umum UNDIP**

UNDIP berasal dari Universitas Semarang sebagai perguruan tinggi swasta, yang dirintis mulai pertengahan tahun 1956 yang ditandai dengan pendirian Yayasan Universitas Semarang. Secara resmi Universitas Semarang dibuka pada tanggal 9 Januari 1957 dan saat upacara Dies Natalis tanggal 9 Januari 1960 nama Universitas Semarang oleh Presiden RI diganti menjadi Universitas Diponegoro . Berdasarkan Peraturan Pemerintah No 7 tahun 1961 tanggal 22 Maret 1961, Universitas Diponegoro menjadi Universitas Negeri sejak tanggal 15 Oktober 1960 ditandai

dengan *Surya Sangkala ; Wiyata Hangreksa Gapuraning Nagara (1960)* artinya Universitas Diponegoro melaksanakan pendidikan tinggi demi menjaga citra bangsa. Adapun Visi, Misi dan Tujuan telah diuraikan pada bab I sedang sampai saat ini UNDIP Semarang mempunyai 10 (sepuluh) Fakultas , 2 (dua) UPT dan 3 (tiga) Lembaga yang keberadaan kampusnya berada di beberapa tempat yaitu di Kampus Tembalang Semarang untuk Rektorat dan Fakultas , Kampus Pleburan untuk Pascasarjana dan Kampus Jepara untuk Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan .

#### **4.2 Data dan Deskriptif Responden**

Data deskriptif ini menguraikan berbagai kondisi responden yang ditampilkan secara statistik dan memberikan informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian yang terdiri dari jumlah karyawan administrasi Undip 834 orang terdiri dari 266 golongan II, 444 golongan III dan 24 golongan IV sedang data diperoleh dengan menyebar questioner sebanyak 130 ke responden dan yang dijadikan sampel sebanyak 100 responden dengan masing-masing golongan diambil secara proporsional agar mewakili tiap kelompok hal ini sesuai setandar yang telah ditentukan. Data deskriptif identitas responden yang menunjukkan masa kerja, tingkat pendidikan dan tingkat golongan ditambah lagi dengan data pendukung lainnya seperti kelompok umur, status perkawinan dan jenis kelamin ada pada tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Identitas Responden**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentasi</b>
<b>Masa Kerja (Tahun)</b>		
5- 10	19	19%
11-20	48	48%
21- 30	30	30%
> 31	3	3%
<b>Pendidikan</b>		
S1	45	45%
D3	13	13%
SLTA	35	35%
SLTP	7	7%
<b>Golongan</b>		
IV	3	3%
III	53	53%
II	44	44%
<b>Umur (Tahun)</b>		
19-24	1	1%
25-34	15	15%
35-45	48	48%
> 46	36	36%
<b>Status Perkawinan</b>		
Menikah	90	90%
Belum Menikah	10	10%
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	56	56%
Wanita	44	44%

Sumber : Diolah dari data primer

Tabel 4.1 menjelaskan deskripsi responden yang telah menggambarkan identitas prosentasinya yaitu antara lain tentang **masa kerja** yang berturut-turut dikelompokkan menjadi 5-10 th, 11-20 th, 21-30 th,  $\geq 31$  th dengan prosentasi yaitu 19%,48%,30% dan 3%, **tingkat pendidikan** ; S1, D3, SLTA,SLTP dengan prosentasi yaitu 45%,13%,35%,dan 7%, **golongan** ; IV,III,II dengan prosentasi yaitu 3%,53% dan 44%, **umur** ; 19-24 th, 25-34 th, 35-45 th,  $\geq 46$  dengan prosentasi yaitu 1%, 15%, 48%, 36%, **status perkawinan** ; menikah, belum menikah dengan prosentasi yaitu 90%, 10%dan **jenis kelamin** ; pri, wanita dengan prosentasi yaitu 56% , 44%

#### 4.3. Proses dan Hasil Analisis Data

##### 4.3.1 Proses Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian tersebut telah digambarkan pada gambar 2.1 di bab II, model penelitian ini terdiri dari 13 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.



2. Pengembangan diagram alur path ( *path diagram* )

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada gambar 3.3 pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.1 pada bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada tabel 3.3 pada bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 karyawan/pegawai administrasi Universitas Diponegoro Semarang. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation* .

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unit, gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

11. *Standart error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar
12. Muncul angka-angka yang aneh seperti varians error negatif
13. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $>0,90$ )

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III , Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti tabel berikut :

**Tabel 4.2**  
**Indek pengujian kelayakan model**

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	81.381	65,389	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.360	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.907	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.864	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0.993	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.995	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.023	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.055	Baik

Sumber ; data primer yang diolah

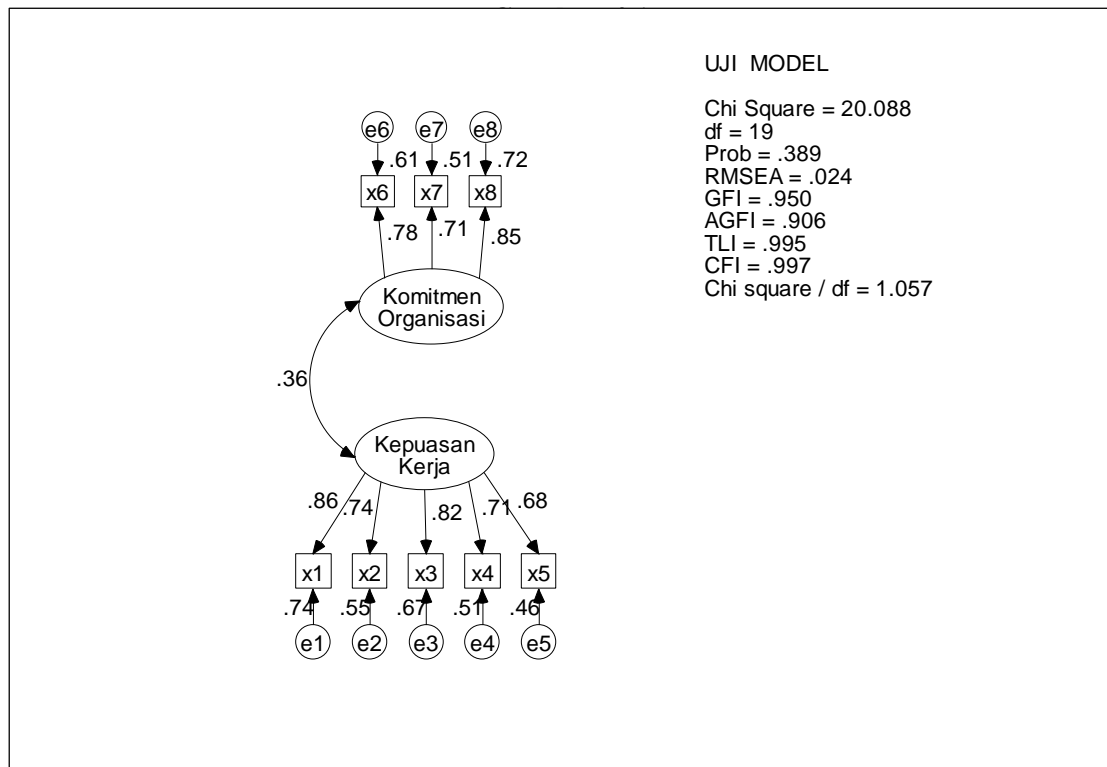
7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

#### 4.3.2 Analisis Faktor Konfirmatori ( *Confirmatory factor Analysis* )

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi dimensi-dimensi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, hasil analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.1 dan tabel 4.3

**Gambar 4.1**  
*Confirmatory factor analysis*



**Tabel 4.3**  
**Tabel Indeks Kesesuaian Model Kepuasan kerja dan**  
**Komitmen Organisasi**

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	30,144	20,088	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.389	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.950	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.906	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.995	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.997	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.024	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.057	Baik

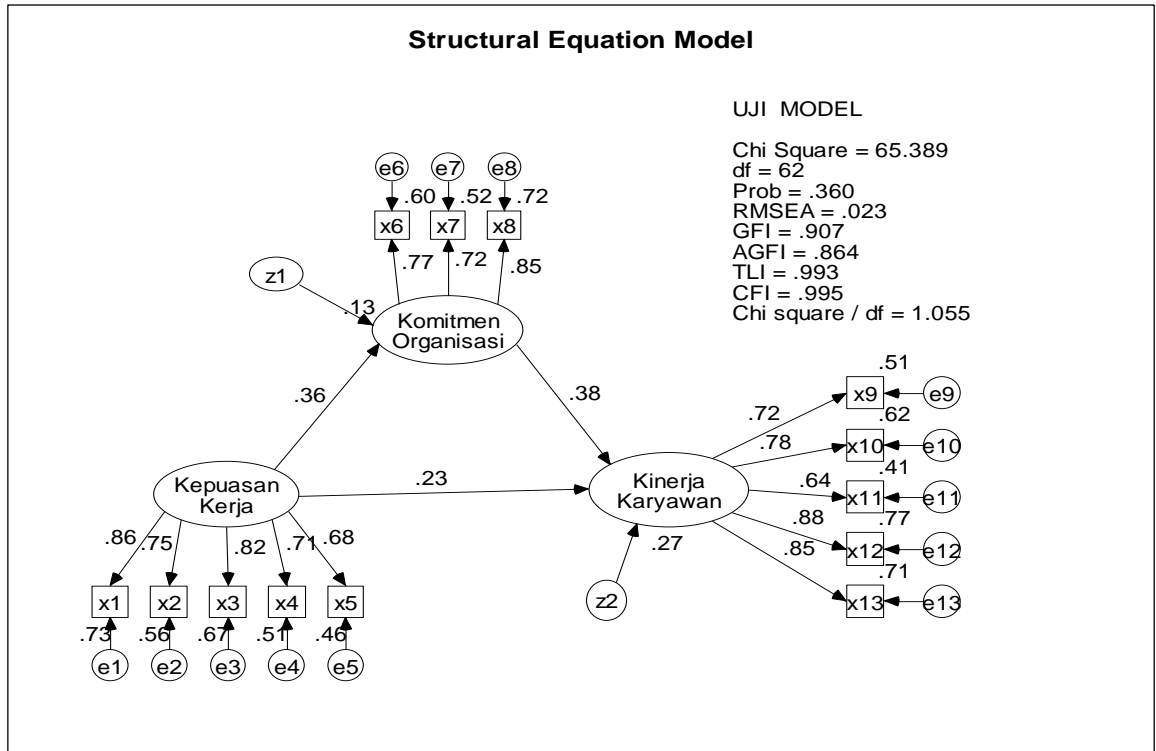
Sumber ; data primer yang diolah

#### **4.3.3 Structural Equation Modeling ( SEM )**

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan kontrak laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis . Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.2 dan tabel 4.4.

**Gambar 4.2**

**Full Structural Equation Model**



**Tabel 4.4**

**Indek Kelayakan Model**

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	81.381	65,389	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.360	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.907	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.864	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0.993	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.995	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.023	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.055	Baik

**Tabel 4.5****Regression Weights pada Model Penuh**

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R
Komitmen_Organisas <- Kepuasan_Kerja	0.42	0.143	2.928
Kinerja_Karyawan <--- Kepuasan_Kerja	0.231	0.113	2.046
Kinerja_Karyawan <- Komitmen_Organis	0.32	0.103	3.114
x5 <----- Kepuasan_Kerja	1		
x4 <----- Kepuasan_Kerja	1.037	0.164	6.329
x3 <----- Kepuasan_Kerja	1.177	0.166	7.106
x2 <----- Kepuasan_Kerja	0.981	0.149	6.593
x1 <----- Kepuasan_Kerja	1.199	0.163	7.35
x6 <----- Komitmen_Organisasi	1		
x7 <----- Komitmen_Organisasi	0.952	0.139	6.832
x8 <----- Komitmen_Organisasi	1.084	0.146	7.425
x9 <----- Kinerja_Karyawan	1		
x10 <----- Kinerja_Karyawan	1.162	0.156	7.434
x11 <----- Kinerja_Karyawan	1.145	0.188	6.087
x12 <----- Kinerja_Karyawan	1.33	0.161	8.262
x13 <----- Kinerja_Karyawan	1.318	0.165	7.984

**4.3.4 Evaluasi Normalitas Data**

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM, normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 4.5.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikan 0,01 (1%) sehingga dapat disimpulkan bahwa

tidak ada data yang menyimpang . Uji Normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal

**Tabel 4.5.a**  
**Normalitas Data**

Assessment of normality

	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
x13	2.000	5.000	-0.046	-0.187	-1.159	-2.367
x12	2.000	5.000	-0.140	-0.571	-0.579	-1.183
x11	2.000	5.000	-0.314	-1.281	-0.716	-1.462
x10	2.000	5.000	-0.037	-0.150	-0.942	-1.923
x9	2.000	5.000	-0.335	-1.367	-0.042	-0.087
x8	2.000	5.000	-0.326	-1.332	-0.445	-0.907
x7	2.000	5.000	-0.175	-0.715	-0.922	-1.882
x6	2.000	5.000	-0.342	-1.397	-0.523	-1.068
x1	2.000	5.000	-0.599	-2.447	-0.383	-0.783
x2	2.000	5.000	-0.199	-0.814	-0.040	-0.081
x3	2.000	5.000	-0.566	-2.311	-0.561	-1.145
x4	2.000	5.000	-0.359	-1.465	-0.770	-1.571
x5	2.000	5.000	-0.283	-1.157	-0.379	-0.774
Multivariate					9.218	2.334

Sumber ; data primer yang diolah

#### 4.3.5 Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unit yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi ( Hair , 1995 ) . Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, 1995).

##### 4.3.5.1 *Univariate Outliers*

Untuk mengetahui adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 ( Hair, ,1995 ) . Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq 3,0$  akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel berikut menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.



**Tabel 4.6**  
**Descriptive statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	100	-3.08182	1.00909	.0000000	1.00000000
Zscore(x2)	100	-2.54662	1.81902	.0000000	1.00000000
Zscore(x3)	100	-2.97196	1.00834	.0000000	1.00000000
Zscore(x4)	100	-2.79951	1.14346	.0000000	1.00000000
Zscore(x5)	100	-2.51050	1.39183	.0000000	1.00000000
Zscore(x6)	100	-2.49480	1.26620	.0000000	1.00000000
Zscore(x7)	100	-2.43292	1.27203	.0000000	1.00000000
Zscore(x8)	100	-2.51154	1.31314	.0000000	1.00000000
Zscore(x9)	100	-2.28405	1.89409	.0000000	1.00000000
Zscore(x10)	100	-2.54248	1.38919	.0000000	1.00000000
Zscore(x11)	100	-1.92487	1.33762	.0000000	1.00000000
Zscore(x12)	100	-2.38842	1.46387	.0000000	1.00000000
Zscore(x13)	100	-2.44077	1.29510	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : data primer yang diolah

#### **4.3.5.2. Multivariate Outliers**

*Multivariate outliers* perlu dilakukan evaluasi karena walaupun data yang dianalisis menunjukan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate* akan tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* (*The mahanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional ( Hair, 1995; Fidell & Tabaenick , 1996 ).

#### **4.3.6 Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity**

Untuk mengetahui apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolineritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998).

Pada penelitian ini nilai determinan dari matriks kovarians sampelnya adalah sebesar  $9.0172e+000$  dan angka tersebut jauh dari nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineritas atau singularitas dalam data ini dengan demikian data ini layak digunakan.

#### **4.3.7 Pengujian terhadap Nilai Residual**

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2,58$  pada taraf signifikan  $\alpha = 1\%$  (Hair, 1995). Adapun standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam lampiran, jadi kesimpulannya bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\leq \pm 2,58$ .

**Tabel 4.7**  
**Standarized Residual Covariances**

	x13	x12	x11	x10	x9	x8	x7	x6	x1	x2	x3	x4	x5
x13	0												
x12	0.05	0											
		-											
x11	0.17	0.27	0										
x10	0.07	-0.2	0.73	0									
		-	-	-									
x9	0.46	0.46	0.47	0.11	0								
		-	-	-									
x8	0.45	0.71	0.39	0.22	0.351	0							
		-	-	-									
x7	1.26	0.46	0.35	0.1	0.164	0.02	0						
		-	-	-			-						
x6	0.05	-0.1	1.47	0.81	0.508	0.04	0.11	0					
		-	-	-			-	-					
x1	0.59	0.19	0.35	0.14	-0.466	0.51	0.86	0.27	0				
x2	0.75	1.02	0.65	0.79	1.257	0.39	0.47	1	-0.4	0			
		-	-	-			-	-		-			
x3	0.55	0.35	0.31	0.19	0.724	0.13	0.01	0.95	0.38	0.21	0		
		-	-	-			-	-		-	-		
x4	-0.8	0.47	0.32	0.19	-0.285	0.56	1.42	0.05	0.15	0.29	0.33	0	
		-	-	-			-	-		-	-	-	
x5	0.05	0.31	0.01	0.18	0.284	0.08	0.15	1.06	0.26	0.79	0.34	0.13	0

#### 4.3.8 Uji Reliability dan Variance Extract

##### 4.2.8.1 Uji Reliability

Uji reliabilitas (*reliability*) adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut ( Hair , 1995 ) ;

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon}$$

Keterangan :

14. Standard loading didapat dari *standardized* loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
15.  $\sum \epsilon$  adalah measurement error dari tiap indikator, measurement error dapat diperoleh dari 1- reliabilitas indikator, tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

Hasil standard loading data :

$$\text{Kepuasan kerja} = 0.855 + 0.747 + 0.817 + 0.713 + 0.68 = \mathbf{3.812}$$

$$\text{Komitmen Organisasi} = 0.772 + 0.724 + 0.851 = \mathbf{2.347}$$

$$\text{Kinerja} = 0.717 + 0.784 + 0.642 + 0.88 + 0.845 = \mathbf{3.868}$$

Hasil measurement error data :

$$\text{Kepuasa kerja} = 0.269 + 0.442 + 0.333 + 0.492 + 0.538 = \mathbf{2.073}$$

$$\text{Komitmen organisasi} = 0.404 + 0.476 + 0.276 = \mathbf{1.156}$$

$$\text{Kinerja} = 0.486 + 0.385 + 0.588 + 0.226 + 0.286 = \mathbf{1.971}$$

Perhitungan reliabilitas data ;

$$\text{Kepuasan kerja} = (3.812)^2 / ((3.812)^2 + 2.073) = \mathbf{0.875}$$

$$\text{Komitmen organisasi} = (2.347)^2 / ((2.347)^2 + 1.156) = \mathbf{0.827}$$

$$\text{Kinerja} = (3.868)^2 / ((3.868)^2 + 1.971) = \mathbf{0.884}$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai  $\geq 0.70$ , dengan demikian penelitian ini dapat diterima

#### 4.2.8.2 Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh kontrak laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0.50$ . Rumus yang digunakan adalah (Hair, 1995) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{Std. Loading})^2}{\sum (\text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon^2}$$

Keterangan :

16. Standard loading didapat dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
17.  $\epsilon^2$  adalah measurement error dari tiap indikator

Hasil *square standardized loading* data :

Kepuasan kerja	$= 0.269^2 + 0.442^2 + 0.333^2 + 0.492^2 + 0.538^2 = \mathbf{2.927}$
Komitmen organisasi	$= 0.404^2 + 0.476^2 + 0.276^2 = \mathbf{1.844}$
Kinerja	$= 0.486^2 + 0.385^2 + 0.588^2 + 0.226^2 + 0.286^2 = \mathbf{3.029}$

Perhitungan *Variance Extract* data ;

Kepuasan kerja	$= 2.927 / (2.927 + 2.073) = 0.585$
Komitmen organisasi	$= 1.844 / (1.844 + 1.156) = 0.615$
Kinerja	$= 3.029 / (3.029 + 1.971) = 0.662$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu  $\geq 0.50$ , sehingga kontrak-kontrak dalam penelitian ini dapat diterima

Jadi hasil keseluruhan perhitungan uji reliabelitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ;

**Tabel 4.8**  
**Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract**

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kepuasan kerja	0.875	0.585
Komitmen Organisasi	0.827	0.615
Kinerja	0.884	0.662

Dari hasil perhitungan reliabelitas dan *variance extract* diatas tampak bahwa penelitian ini dapat diterima karena keduanya memenuhi persyaratan.

#### 4.4 Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model* maka model dalam penelitian ini dapat diterima gambar 4.2 , hasil telah memenuhi criteria goodness of fit; chi square= 65,389 ; probabilitas = 0,360 ; CMIN/DF = 1,055 ; GFI =0,907 ; TLI = 0,993 ; CFI = 0,995 ; RMSEA = 0,023 ; seperti gambar 4.2.

Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian kepada tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini

#### **4.4.1 Pengujian Hipotesis I**

*H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

Parameter estimasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai  $CR=2.046$  ;  $CR \geq 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis I dapat diterima artinya kepuasan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

#### **4.4.2 Pengujian Hipotesis II**

*H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi*

Parameter estimasi antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai  $CR= 2,928$  ;  $CR \geq 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis II dapat diterima artinya kepuasan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasi dalam penelitian ini terbukti secara empiris.

#### 4.4.3 Pengujian Hipotesis III

*H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

Parameter estimasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai  $CR = 3,114$  ;  $CR \geq 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis III dapat diterima artinya komitmen organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini terbukti secara empiris.

**Tabel 4.9**  
**Kesimpulan Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Uji</b>
H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	<b>Diterima</b>
H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	<b>Diterima</b>
H3 :Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	<b>Diterima</b>



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

Dalam bab ini antara lain berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi teoritis serta kebijakan manajerial kemudian dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda penelitian yang akan datang .

#### **5.1 Hasil Uji Hipotesis**

Kesimpulan hipotesis dapat diketahui pada analisis bab IV dimana tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima dan terbukti, hal ini dapat dilihat dari nilai CR hasil analisis data penelitian lebih besar dari nilai standarnya (  $\geq \pm 2,00$  ) ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa diduga kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini terbukti secara empiris.

Adapun rincian kesimpulan hipotesis adalah sebagai berikut :

##### **5.1.1 Hubungan Kepuasan kerja dengan Kinerja Karyawan**

*H1 = Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan*

Pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, hal ini mengandung

pengertian bahwa kinerja dapat ditingkatkan apabila kepuasan kerja atas pekerjaan karyawan dirasakan telah terpenuhi . Kepuasan kerja tersebut dapat tercapai apabila hal-hal dibawah ini terpenuhi antara lain sebagai berikut ;

1. Adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dengan atasan
2. Adanya kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja
3. Promosi berkala yang transparan
4. Adanya kepuasan atas pekerjaan yang dibebankan
5. Adanya kepuasan terhadap pendapatan

Sehingga kepuasan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan hal ini dapat diketahui dari hasil  $CR = 2,046$  yang memenuhi dari standar yang ada yaitu  $CR \geq 2,00$  dengan taraf signifikan 1% (satu persen).

### **5.1.2 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional**

*H2 =Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi*

Pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, hal ini mengandung pengertian bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila kepuasan kerja karyawan merasa terpenuhi dengan baik. Variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh yang cukup

besar terhadap komitmen organisasional karena semakin tinggi komitmen organisasi seorang karyawan maka secara otomatis kinerja semakin baik pula hal ini dapat dilihat dari nilai  $CR=2,928$  yang telah memenuhi standar yang ada yaitu  $CR \geq 2,00$  dengan taraf signifikan 1% (satu persen).

### **5.1.3 Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan**

*H3 = Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

Pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila komitmen terhadap organisasi juga meningkat dengan kuat. Sehingga variabel komitmen organisasi ini merupakan variabel yang baik dalam mempengaruhi kinerja karyawan hal ini dapat diketahui dari nilai  $CR=3,114$  yang telah memenuhi standar yang telah ditetapkan yaitu  $CR \geq 2,00$  dengan taraf signifikan 1% (satu persen).

## **5.2 Implikasi Teoritis**

Implikasi utama penelitian ini secara teoritis sebagai dukungan empiris bagaimana kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, temuan penelitian ini mendukung pemikiran dari beberapa peneliti terdahulu ;

1. Pada penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan , dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Blau (1967) dan Organ (1998) dalam Morrison (1997) yang menyatakan bahwa seorang karyawan akan memberikan yang terbaik bagi organisasi apabila mereka juga memperoleh yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja.
2. Penelitian ini juga mendukung dan memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Luthan (1995) dan Ganzach (1998) yang menyatakan bahwa apabila seorang karyawan merasa telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya.
3. Penelitian tersebut telah mendukung dan memperkuat penelitian empiris yang dilakukan oleh Mackenzie (1998) yang menyatakan bahwa apabila komitmen karyawan terhadap organisasi tinggi maka akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan sedangkan kalau komitmen karyawan ini rendah maka kinerja karyawan juga rendah bahkan dapat mengakibatkan munculnya keinginan untuk keluar, hal ini juga diperkuat oleh Porter,

Mowday dan Steer (1982) yang menyatakan bahwa orang yang berkomitmen dengan organisasi adalah orang yang bersedia untuk memberikan sesuatu dari dirinya sebagai kontribusi bagi kebaikan organisasi sehingga komitmen telah memperkuat kinerja karyawan.

### **5.3 Implikasi Manajerial**

Dari hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara signifikan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel tersebut perlu diperhatikan oleh para pengambil kebijakan di Universitas Diponegoro yang meliputi ;

1. Usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan
2. Usaha meningkatkan komitmen organisasi karyawan

Adapun beberapa kebijakan manajer yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut;

1. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kepuasan kerja yang mempunyai 5 (lima) dimensi yaitu ; kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, terhadap pekerjaan, terhadap peluang promosi dan terhadap pendapatan/gaji. Dari 5 indikator tersebut dapat diketahui bahwa indikator kepuasan terhadap atasan merupakan indikator dari kepuasan kerja yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan artinya bahwa hubungan kerja yang selama ini terjalin antara karyawan administrasi Universitas Diponegoro dengan atasan menunjukkan hubungan kerjasama yang

baik dalam mencapai kinerja , hal tersebut ditunjukkan dengan sikap para atasan yang selalu memberikan arahan, bimbingan, dorongan dan sekaligus sebagai teman yang bersahabat serta tidak segan memberikan penghargaan dan sanksi bagi yang salah.

Adapun indikator yang paling rendah mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap pendapatan dan peluang promosi artinya bahwa peluang promosi dan kepuasan terhadap pendapatan atau penerimaan lainnya hendaknya diupayakan secara proporsional, bersifat terbuka dan adil maksudnya setiap pembayaran penerimaan lainnya didasarkan sesuai tugas pokok dan fungsinya karena hal ini biasanya memberikan dampak yang kuat pada peningkatan kepuasan kerja

2. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui komitmen organisasional yang mempunyai 3 (tiga) indikator yaitu ; komitmen afektif, komitmen continuen dan komitmen normatif. Dari ke 3 indikator tersebut dapat diketahui bahwa indikator komitmen normatif (komitmen karyawan pada institusi dalam menjalankan pekerjaannya) merupakan indikator dari komitmen yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan artinya karyawan administrasi Undip menunjukkan kemauan yang besar untuk berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan / tugas yang pada akhirnya meningkatkan kinerja, sedangkan indikator komitmen continuen merupakan indikator yang paling rendah mempengaruhi kinerja karyawan artinya komitmen continuen (komitmen untuk terus menerus menjadi bagian organisasi) mempunyai

pengaruh yang rendah terhadap kinerja sehingga disarankan kepada para pengambil kebijakan Undip agar lebih meningkatkan rasa kepedulian dan rasa memiliki yang tinggi dari karyawan administrasinya dengan berusaha untuk selalu melibatkan dalam setiap kegiatan sehingga dapat meningkatkan kinerja, tentunya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, antara lain dengan diikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan, pendidikan teknis lainnya dan sebagainya.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan, dilain pihak keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber ide bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian adalah data yang diperoleh peneliti adalah sebatas data hasil isian quesioner dari responden tetapi alangkah baiknya atau idealnya data dapat dikombinasikan dengan diskusi tanya jawab hal ini akan membuat data semakin valid / baik dan disamping itu di beberapa bagian telah terjadi perpindahan pegawai ( rotasi kasub dan kabag ) sehingga sedikit banyak juga akan mempengaruhi dalam pengisian quesioner.

### **5.5 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang lebih luas lagi, tidak hanya memusatkan pada pegawai administrasi (PNS) di Universitas Diponegoro namun juga dapat melibatkan pegawai swasta hal ini dengan maksud untuk lebih dapat menggambarkan sistem dan proses organisasional yang sebenarnya dan disamping itu untuk perbandingan antara perilaku pegawai negeri dan pegawai swasta yang memiliki karakteristik yang berbeda disamping itu juga lokasi penelitiannya bisa dipadukan dengan PTN lain tidak hanya di Undip .



3. Kebijakan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan , sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kepuasan kerja yang mempunyai 5 (lima) dimensi yaitu ; kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, terhadap pekerjaan, terhadap peluang promosi dan terhadap pendapatan/gaji. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator kepuasan terhadap atasan merupakan indikator dari kepuasan kerja yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,86 artinya bahwa hubungan kerja yang selama ini terjalin antara karyawan administrasi Universitas Diponegoro dengan atasan menunjukkan hubungan kerjasama yang baik dalam mencapai kinerja , hal tersebut ditunjukkan dengan sikap para atasan yang selalu memberikan arahan, dorongan dan sekaligus sebagai teman yang bersahabat serta tidak segan memberikan penghargaan dan sanksi bagi yang salah
4. Indikator yang paling rendah mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap pendapatan dan peluang promosi dengan nilai estimasi 0,68 dan 0,71 artinya bahwa peluang promosi dan kepuasan terhadap pendapatan atau pembayaran lainnya hendaknya diupayakan secara proporsional, bersifat terbuka dan adil maksudnya pembayaran didasarkan sesuai tugas pokok dan fungsinya karena hal ini biasanya memberikan dampak yang kuat pada peningkatan kepuasan kerja

5. Kebijakan selanjutnya menunjukan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan . Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui komitmen organisasional yang mempunyai 3 (tiga) indikator yaitu ; komitmen afektif, komitmen continuan dan komitmen normatif. Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui bahwa indikator komitmen normatif (komitmen karyawan pada institusi) merupakan indikator dari komitmen yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,85 artinya karyawan administrasi Undip menunjukan kemauan yang besar untuk berusaha bagi institusi dalam meningkatkan kinerjanya, sedangkan indikator komitmen continuan merupakan indikator yang paling rendah mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,72 artinya komitmen continuan ( komitmen untuk terus menerus menjadi bagian organisasi) mempunyai pengaruh yang rendah terhadap kinerja sehingga disarankan kepada para pengambil kebijakan Undip agar lebih meningkatkan rasa peduli dan rasa memiliki yang tinggi dari karyawan administrasinya dengan berusaha untuk bekerja lebih baik lagi. Kebijakan ini menunjukan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan , sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kepuasan kerja yang mempunyai 5 (lima) dimensi yaitu ; kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, terhadap pekerjaan, terhadap peluang promosi dan terhadap pendapatan/gaji. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator kepuasan terhadap atasan merupakan indikator dari kepuasan kerja yang paling

berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,86 artinya bahwa hubungan kerja yang selama ini terjalin antara karyawan administrasi dengan atasan menunjukan hubungan kerjasama yang baik dalam mencapai kinerja